



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

---

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**AO ENCONTRO DAS EXPECTATIVAS DO COMPRADOR DE ESTUDOS  
DE MERCADO**

**FÁTIMA DE JESUS DA COSTA GODINHO**

**SETEMBRO - 2012**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

---

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**AO ENCONTRO DAS EXPECTATIVAS DO COMPRADOR DE ESTUDOS  
DE MERCADO**

**FÁTIMA DE JESUS DA COSTA GODINHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DOUTOR LUÍS MOTA DE CASTRO**

**SETEMBRO - 2012**

## AGRADECIMENTOS

Finda mais uma etapa do meu percurso escolar tenho de agradecer a todos os que me ajudaram, apoiaram e encorajaram, principalmente ao longo destes últimos meses de trabalho.

Ao Professor Luís Mota de Castro, pelos seus importantes *inputs*, orientação e motivação quando mais necessitava.

À Brígida Chaves pelo apoio, ajuda, opiniões e sugestões dadas durante a realização do projeto.

Aos responsáveis entrevistados que gentil e rapidamente se prontificaram a ceder o seu precioso tempo para colaborar comigo.

Às minhas “CEMASAS” pela sua constante predisposição para ajudar e interesse demonstrado no sucesso do meu trabalho.

E um especial agradecimento à minha mãe por todo o carinho e apoio que sempre me deu.

Muito Obrigada!

## RESUMO

Na presente investigação pretendeu-se estudar a existência de eventuais *gaps* entre o serviço esperado e o serviço recebido pelo cliente de estudos de mercado. O objetivo central foi conhecer os relacionamentos entre estes dois tipos de atores, os requisitos / expectativas dos clientes e avaliar a qualidade da oferta, a tanto mais que a minha experiência profissional na área de estudos de mercado (enquanto fornecedora) me tinha permitido aperceber da possível existência de discrepâncias entre as expectativas do cliente e a sua perceção sobre o serviço recebido e desejava confirmá-lo com um estudo sistemático.

Este estudo foi operacionalizado com recurso a entrevistas individuais aprofundadas. Foram entrevistados os responsáveis pela compra de estudos de mercado de empresas em diferentes setores de atividade. Posteriormente procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas. Os resultados mostraram haver de facto um *gap* entre as expectativas do cliente e o serviço entregue. Credibilidade, competência e confiança num fornecedor são características muito importantes para os clientes, que por vezes não as encontram em alguns dos seus provedores habituais. Para além disto, são apontados dois aspetos como sendo principais para melhorar a oferta: a proatividade – um melhor conhecimento do cliente, antecipação aos seus pedidos e oferta de uma resposta mais global, enquadrada ao problema – e a aposta em novas tecnologias e metodologias.

**Palavras-Chave:** Business to Business, Qualidade de Serviço, Gestão de Relacionamentos com Fornecedores, Compra de Serviços em B2B, Estudos de Mercado

## *ABSTRACT*

The current investigation wants to explore the eventual presence of gaps between the expected and the perceived service by market research clients. The main goal is to understand the relationships between these two sorts of actors, the clients' requirements / expectations and assess the service quality. My professional experience in market research area (as a provider) allowed me to be aware of variances between expectations and the perceived service received by the client and I wanted to confirm it through a systematic study.

It was used a qualitative approach to collect the information by in depth interviews. Market research responsible buyers from different business areas were interviewed. Then it was made the content analysis of the interviews. The results showed that there is, in fact, a gap between the client expectations and the delivery. Credibility, competence and reliability in a provider are very important characteristics for the clients, but sometimes they don't find them in the usual providers. Besides, the respondents settled two aspects to improve providers' offer: proactivity – a better knowledge of the client, anticipation to the clients' requests and offer a global answer, fitting the problem – and the bet in new technologies and methodologies.

**Key Words:** Business to Business, Service Quality, Suppliers Relationships Management, Business Services Purchase, Market Research

# ÍNDICE

<b>1. Introdução.....</b>	<b>Pág. 1</b>
1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa.....	Pág. 1
1.2. Relevância Empresarial.....	Pág. 2
1.3. Relevância Académica.....	Pág. 2
1.4. Estrutura Global da Dissertação.....	Pág. 3
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>Pág. 4</b>
2.1. Os Relacionamentos em Mercados Industriais.....	Pág. 4
2.1.1. A Gestão de Relacionamentos com Fornecedores.....	Pág. 7
2.1.2. Os Tipos de Relacionamento.....	Pág. 9
2.1.3. A Criação e Entrega de Valor.....	Pág. 10
2.2. Os Serviços e o Segmento B2B.....	Pág. 11
2.2.1. A Compra de Serviços.....	Pág. 12
2.2.2. A Qualidade nos Serviços – A avaliação e o Modelo da Qualidade nos Serviços.....	Pág. 13
2.3. Modelo Conceptual.....	Pág. 17
<b>3. Abordagem Metodológica.....</b>	<b>Pág. 19</b>
3.1. Enquadramento Teórico da Estratégia de Recolha de Informação.....	Pág. 19
3.1.1. Os Estudos Qualitativos.....	Pág. 20
3.1.2. As Entrevistas Individuais Semiestruturadas.....	Pág. 21
3.1.3. A análise de Conteúdo.....	Pág. 22
3.2. Identificação dos Informantes.....	Pág. 23

3.3. Desenho da Ferramenta de Recolha de Informação – Guião de	
Discussão.....	Pág. 25
<b>4. Análise dos Resultados.....</b>	<b>Pág. 25</b>
4.1. Caracterização dos Casos.....	Pág. 25
4.2. A Gestão dos Relacionamento.....	Pág. 26
4.3. A Criação e Entrega de Valor.....	Pág. 29
4.4. A Avaliação da Qualidade.....	Pág. 30
4.5. O Serviço Ideal.....	Pág. 32
<b>5. Considerações Finais.....</b>	<b>Pág. 33</b>
5.1. Principais Conclusões.....	Pág. 33
5.2. Limitações.....	Pág. 35
5.3. Pistas de Pesquisa.....	Pág. 35
<b>6. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>Pág. 36</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>Pág. 38</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo de Qualidade do Serviço..... Pág. 15

Figura 2.2 – Modelo Concetual..... Pág. 17

## ÍNDICE DE TABELAS

Figura 3.1 – Esqueleto do Guião de Entrevista..... Pág. 25



## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos de mercado são uma ferramenta de suporte recorrente dos *marketers* para auscultarem os consumidores / compradores / clientes e, assim, apoiarem as suas tomadas de decisão estratégica em mercados competitivos e exigentes. No entanto, devido a constrangimentos de recursos técnicos e financeiros, os *marketers* recorrem frequentemente a fornecedores externos para obterem os estudos de que necessitam. Encontrando-me há cerca de 5 anos a trabalhar nesta área enquanto provedora desta ferramenta do marketing, fui-me apercebendo de alguma insatisfação latente nos compradores deste tipo de serviço, tanto através de conversas informais com clientes de estudos de mercado como de discursos formais organizados no meio. Aparentemente existirão algumas discrepâncias entre aquilo que o cliente espera (as suas expectativas) e a sua perceção do serviço que recebe. Após um ano de aprendizagem / desenvolvimento de competências, conceitos e técnicas na parte escolar do curso de mestrado, pareceu-me oportuno e potencialmente muito proveitoso tentar conciliar o conhecimento adquirido com aquilo que me vinha parecendo ser um problema insuficientemente esclarecido mas recorrente nesta área do marketing.

### 1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa

Tendo por base esta conceção, surgiu a ideia de explorar o tema junto do cliente de estudos de mercado. Assim, esta investigação relaciona as expectativas com as perceções do comprador de estudos de mercado. Pretende-se contrapor as

expectativas que o cliente de estudos de mercado tem / espera deste serviço aquando a sua contratação / aquisição com a sua perceção face ao serviço percebido / recebido, ou seja, investigar a perspetiva do cliente. Neste sentido, delinea-se como objetivo principal desta investigação a identificação de eventuais *gaps* existentes entre o serviço esperado e aquele que é efetivamente recebido pelo cliente de estudos de mercado.

### **1.2. Relevância Empresarial**

A escolha deste tema em concreto prende-se com razões profissionais, por estar ligada a este sector de atividade enquanto gestora de projetos numa empresa fornecedora de estudos de mercado e sondagens de opinião. A redução de eventuais *gaps* existentes entre as expectativas e as perceções dos clientes será uma mais-valia para estes no sentido de reduzir os seus custos e aumentar o benefício proporcionado. É assim do interesse de ambas as partes (compradores e provedores) identificar eventuais hiatos existentes e tentar suplantá-los de forma a aproximar clientes e fornecedores.

### **1.3. Relevância Académica**

A qualidade dos serviços tem sido amplamente discutida na literatura por vários autores reconhecidos. Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) estiveram na base de uma investigação sobre o conceito de qualidade de serviço que deu origem ao modelo

SERVQUAL. Este modelo suscitou outras pesquisas entre diversos autores: e.g. adaptação da escala aos serviços hospitalares (Babakus & Mangold 1992).

#### **1.4. Estrutura Global da Dissertação**

Esta investigação está dividida em 5 capítulos: a introdução, a revisão de literatura, a abordagem metodológica, a análise dos resultados, as considerações finais e as referências bibliográficas. No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema da investigação, onde é identificado e definido o problema de pesquisa, mas também é explicado o motivo da escolha do tema. É ainda enfatizada a relevância empresarial e académica da investigação.

Na segunda parte é feito um enquadramento teórico ao tema em questão. Abordam-se os relacionamentos em mercados industriais, a gestão de relacionamentos com os fornecedores, os tipos de relacionamentos existentes e a criação e entrega de valor. Por outro lado, é dado também enfoque ao sector dos serviços no segmento B2B onde se aborda a compra de serviços neste segmento, se define o conceito de qualidade e se apresenta o modelo desenvolvido por vários autores que deu origem à avaliação da qualidade nos serviços. Decorrente da revisão de literatura é apresentado o modelo conceptual.

No terceiro capítulo é explicada a abordagem metodológica utilizada. É feito um enquadramento teórico e explicada a razão da utilização da metodologia seleccionada, bem como da forma de analisar os resultados originados pela recolha de informação. É ainda identificado o target e explicitado o instrumento utilizado para obter a informação.

Na quarta parte é feita a análise e apresentação dos resultados obtidos, onde também se dá resposta à questão de partida.

No quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões da investigação, as limitações inerentes e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, é apresentada a bibliografia lida e utilizada nesta dissertação e documentos de suporte à investigação (anexos).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Os Relacionamentos em Mercados Industriais

Mercados Industriais ou *Business to Business* (B2B) são empresas, instituições ou governos que adquirem bens e / ou serviços, quer seja para uso próprio, incorporação nos bens / serviços que produzem ou revendem a outras empresas, instituições ou governos. As empresas, em particular, não existem sem relacionamentos (Ford *et al.* 2003). De acordo com Anderson *et al.* (1999), "a firm's success in business markets depends directly on its working relationships", até porque, em mercados organizacionais, não se compra a desconhecidos (Anderson *et al.* 1999).

O termo "relacionamento" é utilizado em contexto empresarial para descrever o padrão de interações e comportamentos entre uma empresa e um cliente, um fornecedor e outra organização ou ator, ao longo do tempo. Não compete às empresas escolherem se querem ou não estabelecer relacionamentos que, se por um lado são um valioso ativo, por outro podem também ser consideradas um "fardo" que a empresa tem de gerir (Ford *et al.* 2003). Estes autores afirmam que os

relacionamentos são o ativo mais importante de uma empresa porque sem elas não se pode ter acesso a outros recursos, tais como chegar aos fornecedores de que se precisa ou mesmo solucionar os problemas por forma a gerar lucro. Não obstante, os relacionamentos podem envolver problemas potenciais ou reais de difícil gestão. Todos os relacionamentos envolvem custos que não se prendem apenas com investimentos mas também com o rompimento, perda parcial do controlo e efeitos negativos e positivos inerentes.

O que ocorre num relacionamento e a sua complexidade alteram-se com o tempo: um relacionamento inicia-se com contactos entre atores individuais de duas empresas, onde caracteristicamente há um distanciamento entre as partes (seja social, tecnológica ou temporal). Com o tempo as partes conhecem-se melhor, encaram as expectativas e necessidades mútuas e ajustam-se. O compromisso entre ambas as partes, que depende fortemente da confiança entre os atores, surge de forma mais natural em relacionamentos (não prisioneiros) de longo prazo. Para melhor gerir um relacionamento, os atores devem proceder ativamente para identificarem as dimensões relevantes dos relacionamentos em redes empresariais que, segundo Ford *et al.* (2003) se podem resumir a 3:

1. **The Relationship as a Device** – *“Relationships can increase the efficiency of a company’s activities by the activity links between its internal structure and that important counterparts; Relationships can assist innovation in the use of resources by the resource ties between its internally controlled resources and those of its counterparts; Relationships can also be used to influence the ways in which individuals in other companies operate or in their relationship with third parties, through the actor bounds between the two companies. When relationships are looked at as a device, the need for effective relationship management becomes evident. Relationship management must deal with three important aspects of relationships as aa device: (1) as a device to achieve efficiency; (2) as a device to achieve innovation; (3) as a device to influence others.”* (Ford *et al.* 2003, p. 42)
2. **Relationships as Assets** – *“Relationships are a company’s most important assets, because without them it cannot gain access to the resources of others, acquire the supplies it needs, or*

*solve its customers' problems and thus generate revenue. Relationships are not simple mechanical constructions that can be turned on or off easily, or that will always produce the same benefits. Instead they are social entities where the possible benefits very much depend on the involvement of the two parties and the degree to which they are prepared to actively react, adapt, learn and invest. Relationships are in many ways the assets that bid together all of the other assets of a company and convert them into something of economic value. This facet of relationships highlights the need for sound asset management."* (Ford et al. 2003, p. 49)

- 3. Relationships as Problems** – *"Relationships are difficult to handle and always involve actual or potential problems. Managers have to take care of the inevitable minor problems in a relationship, over such thing as service delivery or cost movements. They also have to handle major problems that have to be lived with, even if they cannot be solved. These major problems may concern differences in expectations of the purpose of a relationship or the effects on one relationship of a counterpart's other relationships. Many problems arise because a relationship is an important source of change. It is also a place where changes converge as it is the interface between a company's own activities, resources and capabilities and those of its counterpart. This facet of relationships points to the need for effective problem management."* (Ford et al. 2003, p. 59)

### **2.1.1. A Gestão de Relacionamentos com Fornecedores**

Interessa compreender melhor os relacionamentos que os clientes estabelecem com os fornecedores: a relevância do fornecimento, o que podem os fornecedores fazer pela empresa, o impacto económico que um relacionamento com um fornecedor pode ter, o grau de envolvimento, as mudanças no tipo de relacionamento e os temas críticos na gestão dos relacionamentos com o fornecedor.

Contratando áreas específicas do seu negócio, as empresas podem especializar-se e atingir eficiência através de economias de escala nas suas operações e o fornecimento externo de produtos ou serviços representa uma fatia significativa dos custos de produção das empresas. Muitas vezes, não é apenas o produto ou serviço em si que é contratado mas também o seu desenho e desenvolvimento, o que pode causar um forte impacto na estratégia, competitividade e viabilidade da empresa cliente o que, em alguns casos, pode originar uma forte dependência entre as empresas em áreas

fulcrais, como tecnologia, entrega de qualidade, diferenciação e estratégia de preço.

Tudo isto demonstra a relevância do fornecimento.

De acordo com Axelsson & Hakansson (1984), os relacionamentos com os fornecedores podem contribuir para dois aspetos estratégicos das compras de grande impacto económico: (1) a racionalização para aumentar a eficiência e (2) o desenvolvimento para potenciar a eficácia. O processo de racionalização começa com a decisão de aceitar uma oferta ou internalizar, com base no conhecimento das características da oferta e se esta se enquadra com as necessidades do cliente e incerteza de mercado. Outros aspetos importantes da racionalização prendem-se com a incerteza quanto à capacidade do fornecedor em manter a oferta, com os níveis exigidos de entrega, ao longo do tempo. O desenvolvimento da compra assume um papel estratégico, pelo qual o fornecedor se pode apresentar como facilitador de resolução de problemas através da sua capacidade tecnológica e especialização.

A mesma empresa pode ter diferentes níveis de envolvimento no relacionamento com diferentes fornecedores, até porque o tipo de oferta é distinto em termos de capacidades e recursos disponibilizados. Os relacionamentos com alto nível de envolvimento apresentam-se como importantes para a empresa, pois baseiam-se numa ideia alternativa de eficiência de compra, uma visão distinta do papel do fornecedor: confiam neste recurso e coordenam em conjunto atividades críticas para a empresa. Ambas as partes têm recursos dedicados a estes relacionamentos, a interdependência é maior e mudar de fornecedor não é um processo fácil. Neste tipo de relacionamento o objetivo não passa tanto por negociar preços mas por melhorar processos, otimizar a oferta e desenvolver em conjunto novos produtos e serviços, ou

seja, gerar valor a longo prazo. Enquanto num relacionamento de baixo envolvimento os benefícios são facilmente identificáveis e mensuráveis porque estão muitas vezes relacionados com o custo de compra. Num relacionamento de alto envolvimento o mesmo não sucede porque estes estão mais relacionados com a redução de custos de operação, fluxo de material ou concepção, *design* e entrega do produto / serviço. Tanto os relacionamentos de alto como os de baixo envolvimento podem ser de longa ou curta duração, sem que exista um padrão que determine qual é o ideal. Tudo depende do contexto e dos objetivos do comprador. Os relacionamentos de baixo envolvimento e longo prazo permitem que se instale uma rotina e trocar de fornecedor é relativamente fácil. Por outro lado, os de curto prazo são caracterizados por uma elevada pressão de preços. Quanto aos relacionamentos de alto envolvimento e longo prazo, espera-se uma melhoria da eficiência através da adaptação, o que normalmente representa benefícios de custo e proveito ao longo do tempo. Finalmente, os relacionamentos de alto envolvimento e curta duração são mais apropriados à compra pontual de sistemas e equipamentos complexos.

### **2.1.2. Os Tipos de Relacionamento**

No passado, as empresas mantinham diversos fornecedores de modo a não centralizar todas as suas necessidades num único fornecedor (Christopher *et al.* 2002). No entanto, as empresas passaram a mudar de abordagem quando sentiram a necessidade de melhorar a eficiência da sua cadeia de abastecimento (e.g. cumprimento dos prazos estabelecidos, maior flexibilidade nos timings). Isto seria desenvolvido através de um trabalho mais cooperante com os fornecedores, que



passava pela criação de relacionamentos de longo prazo com um número limitado de fornecedores. Ou seja, muitas empresas no mercado industrial começaram a ter noção de que, para prosperarem, necessitavam de ter relacionamentos próximos com os seus fornecedores.

Anderson *et al.* (1999) identificam dois tipos de relacionamentos entre clientes e fornecedores do sector B2B: (1) Relacionamentos puramente transacionais e (2) Relacionamentos puramente colaborativos. Os primeiros baseiam-se em trocas oportunas de produtos básicos / essenciais a preços muito competitivos. Por sua vez, o segundo tipo de relacionamentos são parcerias em que ambas as partes criam fortes e extensos laços com o intuito de diminuir os custos totais e / ou aumentar o valor para alcançar benefícios mútuos. É uma espécie de aliança estratégica, ou seja, é simplesmente um acordo comercial entre duas ou mais partes para trabalharem juntas e que é bilateralmente definido.

As relações comerciais entre clientes e fornecedores dependem do interesse mútuo destes em trabalharem em conjunto devido ao contexto em que se inserem e das normas do sector. No sector dos Estudos de Mercado (ainda que com maior incidência nos estudos regulares / *tracking*, mas também prevalente nos estudos *ad hoc*) os relacionamentos tendem a ser cooperativos. Há a tendência para se desenvolverem relacionamentos de parceria entre as partes envolvidas, tanto para criar valor para o cliente e para o fornecedor, como para reduzir os custos relacionados com os recursos - e.g. custos de mudança relacionados com a procura de novo fornecedor, controlo de qualidade na recolha de informação, adaptação do relatório de resultados às preferências de cada cliente.

### 2.1.3. A Criação e Entrega de Valor

A criação de valor, realizada através da ação conjunta, é a *raison d'être* dos relacionamentos colaborativos. A expectativa de colaboração futura, em que as empresas poderão criar mais valor, tem uma forte influência na vontade de cada empresa em partilhar o valor criado (Anderson *et al.*, 1999).

Enquanto importantes ativos de uma empresa, os relacionamentos com fornecedores podem ter consequências monetárias diretas e imediatas, fáceis de medir, ou então apresentar os seus benefícios apenas ao longo do tempo e sob uma forma qualitativa, mais complexos de mensurar. Os relacionamentos com os fornecedores afetam diretamente os custos e eficiência de uma empresa e quando se refere a custos diretos com contratação, estes são não só significativos como muito fáceis de identificar. Não obstante, outros custos e proveitos não são tão visíveis, tais como aqueles em que as empresas incorrem durante a adaptação dos processos internos.

O balanço final, isto é, aceder ao valor do relacionamento com um fornecedor é uma tarefa difícil porque os benefícios surgem sob diversas formas. Por outro lado, não ajuda a este processo de avaliação o facto de o valor depender fortemente das expectativas e objetivos traçados para o relacionamento, bem como do momento em que está a ser julgado. O envolvimento no relacionamento deve portanto ser ponderado face aos custos e benefícios diretos e indiretos que são expectados, á que o processo de relacionamento é caro, é necessário haver uma avaliação contínua por ambas as partes envolvidas - o *outcome* será positivo se o valor da cooperação é maior que os custos do processo (Hakansson, 2010).

## **2.2. Os Serviços e o Segmento B2B**

Várias são as definições enunciadas para o termo “serviço”, talvez uma das mais completas seja a de Grönroos (1990). O autor refere que um serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos abstratas que normalmente (mas não necessariamente), acontece em interação entre o cliente e os colaboradores do fornecedor do serviço e / ou ativos físicos (bens e / ou sistemas que pertencem ao fornecedor).

### **2.2.1. A Compra de Serviços**

As características intrínsecas aos serviços afetam o processo de compra, no sentido de que alguns elementos tornam-se mais importantes, mais difíceis ou apenas diferentes em comparação com os bens (Axelsson *et al.* 2002). Por exemplo, é difícil saber de antemão o conteúdo de um serviço - isto aumenta a complexidade associada ao processo.

Grönroos (2004); Zeithaml & Bitner (1996) têm referido que os serviços são produzidos e usados em processos interativos entre o comprador e o vendedor. Isto indica que mesmo depois do contrato ter sido assinado, deve ser garantida uma entrega satisfatória do serviço. Isto implica que a atenção dada à interação depois da compra do serviço é igualmente importante (Van der Valk *et al.*, 2005). Grönroos (2004), realçou que a importância das interações entre a organização que procura o serviço e aquele que o providencia compreende necessidades a serem conhecidas, o que é especialmente importante em processos de compras sucessivas.

Axelsson *et al.* (2000) também referem que os compradores / clientes participam na produção do serviço e que uma das características dos serviços que tem impacto sobre o processo de compra é:

*“Quality assurance. The production of services consists of recurrent activities, often in close interaction between the customer and the supplier. Failed productions can often not be put aside, but will lead to a bad service delivery to the customer or a bad purchase process from the perspective of the customer». Logo, pode dizer-se que a interação entre as duas partes (clientes e fornecedores) pode impactar a qualidade na oferta de um serviço.”*

*In Axelsson et al. (2000).*

### **2.2.2. A Qualidade nos Serviços – A avaliação e o Modelo da Qualidade nos Serviços**

Ao longo dos anos a questão da qualidade dos serviços tem sido largamente debatida e estudada. De facto, surgiu uma área de estudo que veio permitir ajudar a avaliar a qualidade do serviço que é entregue ao cliente / consumidor. A *American Marketing Association* definiu esta área de estudo como:

*“An area of study that has developed to define and describe how services can be delivered in such a manner as to satisfy the recipient. High quality service is defined as delivery of service that meets or exceeds customers' expectations.”*

*In American Marketing Association.*

No entanto, da pesquisa de estudos sobre a qualidade dos serviços no setor B2B resultou escassez / inexistência de informação. Neste sentido, decidiu-se explorar a literatura existente sobre a qualidade dos serviços no setor *Business to Consumer* (B2C) para a adaptar ao setor B2B de forma poder ser usada como base de trabalho nesta investigação.

É no início da década de 80 que os académicos começam a dedicar-se a pesquisas focadas na qualidade dos serviços. Foi por essa altura que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) realizaram um estudo exploratório para investigar o conceito de qualidade de serviço. Os autores fizeram entrevistas individuais aprofundadas a executivos de reconhecidas empresas de serviços e *focus group* com consumidores dos serviços das referidas empresas, no sentido de desenvolverem um modelo conceptual de qualidade do serviço. A recolha de informação tinha como objetivo responder a 4 questões centrais (Parasuraman *et al.* 1985):

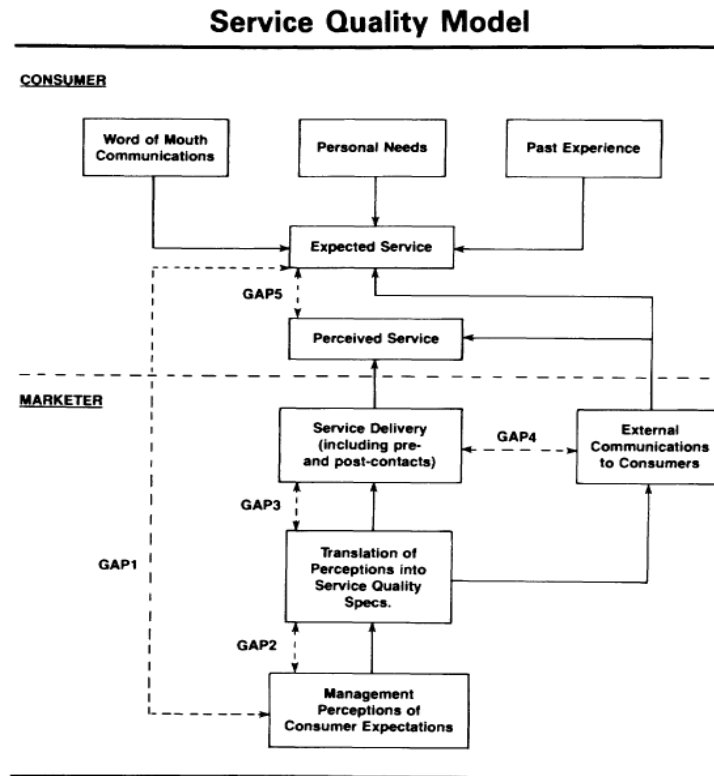
- *What do managers of service firms perceive to be the key attributes of service quality? What problems and tasks are involved in providing high quality service?*
- *What do consumers perceive to be the key attributes of quality in services?*
- *Do discrepancies exist between the perceptions of consumers and service marketers?*
- *Can consumer and marketer perceptions be combined in a general model that explains service quality from the consumer's standpoint?*

*In Parasuraman et al. (1985), p.43.*

Os *insights* recolhidos permitiram encontrar 5 *gaps* (hiatos) potenciais diferentes entre as perceções da gestão e as expectativas do consumidor, que afetariam a qualidade do serviço:

1. Consumer expectation – management perception gap (GAP 1);
2. Management perception – service quality specification gap (GAP2);
3. Service quality specifications – service delivery gap (GAP 3);
4. Service delivery – external communications gap (GAP 4);
5. Expected service – perceived service gap (GAP 5).

A articulação entre os 5 hiatos foi ilustrada pelos autores no seu modelo de qualidade do serviço, ver Figura 2.1.



Fonte: Parasuraman *et al.* 1985

**Figura 2.1-** Modelo de Qualidade do Serviço

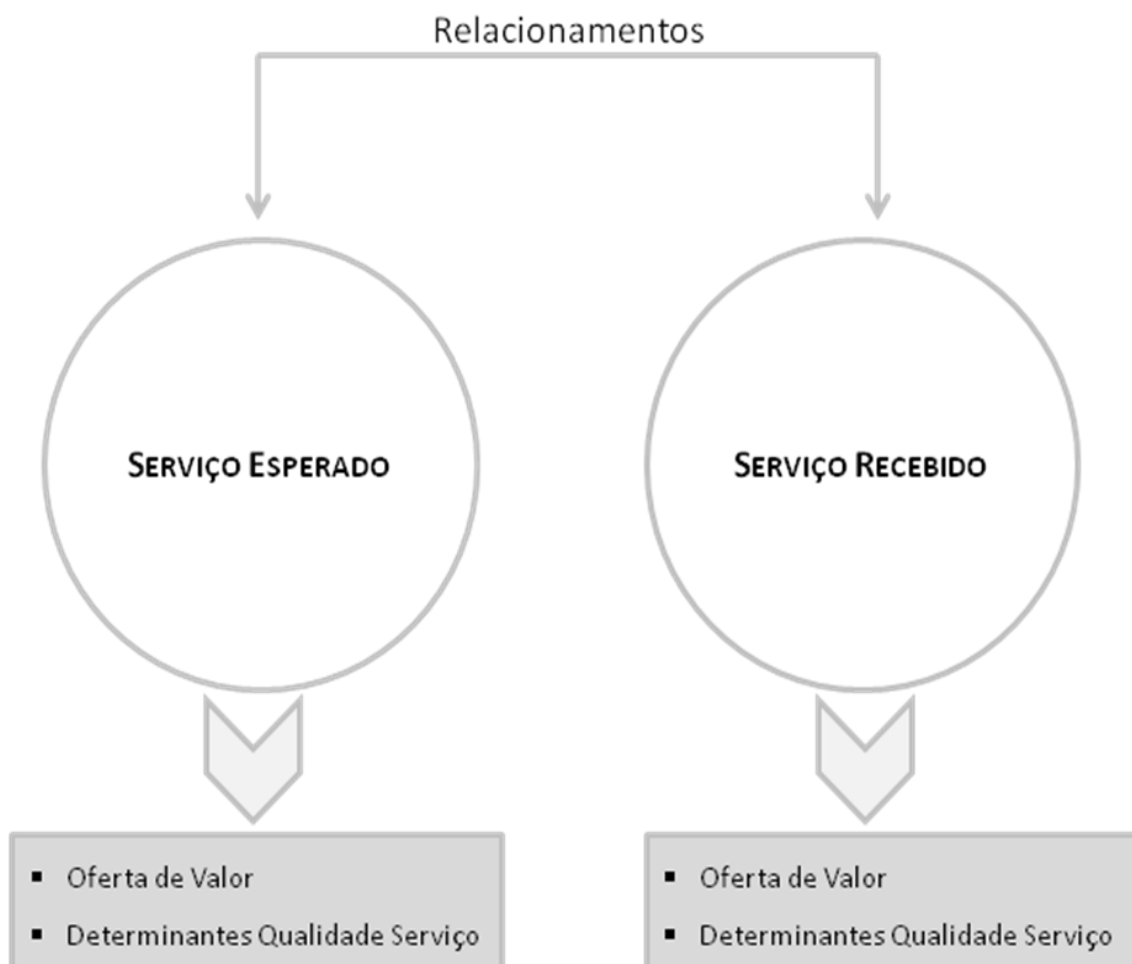
O modelo é um resumo dos *insights* obtidos e expõe duas visões distintas: (1) a do consumidor, refletida no topo do modelo através do *gap* 5, e a do (2) *marketer*, representada na parte inferior do modelo pelos *gaps* 1, 2, 3 e 4 – que mostra os *gaps* do serviço do lado do *marketer* e apresenta as proposições implícitas por esses *gaps*. Dado o objetivo desta dissertação (conhecer a perspectiva do cliente de estudos de mercado para identificar eventuais *gaps* existentes entre o serviço esperado e o percebido), interessa fazer a analogia exclusivamente com a perspectiva do consumidor. Neste sentido, importa apenas focar em detalhe o *gap* 5. Este revela que a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é ir ao encontro ou suplantar as expectativas do consumidor – a sua percepção de qualidade num serviço é a função da magnitude e direção do *gap* entre o serviço esperado e percebido.

Vários estudos foram posteriormente desenvolvidos com base nesta pesquisa, mesmo através dos próprios autores – com o desenvolvimento de um instrumento *standard* para medir quantitativamente as percepções dos consumidores sobre a qualidade do serviço (Parasuraman, *et al.*, 1985). Este instrumento de medida (SERVQUAL) foi criado com base nos critérios utilizados pelos consumidores na avaliação da qualidade do serviço, que se adaptavam a 10 potenciais dimensões (confiança, capacidade de resposta, competência, proximidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento do consumidor e tangibilidade), aquando da realização do estudo exploratório em 1985. Por sua vez, Cronin e Taylor (1992), desenvolveram o modelo SERVPERF, tendo como base a percepção de desempenho dos serviços, como alternativa ao instrumento de medida SERVQUAL. Por outro lado, surgiram também adaptações do modelo original: Babakus e Mangold (1992) adaptaram a escala SERVQUAL ao serviço no sector da saúde (hospitais). Rick Funston (1992) relata uma pesquisa realizada para o Governo de Ontário (Canadá) com o objetivo de perceber qual a opinião da população sobre o serviço fornecido pelo Governo desta região. Neste artigo o autor reflete sobre compreensão do *gap* e como se pode tentar “fechar” ou diminuir este hiato através de formas de aproximação com o consumidor. O autor refere também a Matriz de Oportunidade que cruza duas variáveis: a “Importância para o Consumidor” e a “Performance tal como é Percebida pelo Consumidor”. Esta permite identificar oportunidades para as organizações. Também neste trabalho se vai ter por base a investigação de Parasuraman *et al.* (1985) sobre a qualidade do serviço. Neste sentido, vai ser utilizado *gap* 5 do modelo da

qualidade do serviço, com a devida adaptação, para apoiar a investigação sobre as expectativas e serviço percebido pelo cliente de estudos de mercado.

### 2.3. Modelo Conceptual

Após a reflexão teórica e exposição realizada é importante fazer a operacionalização dos conceitos. Ou seja, fazer a apresentação gráfica dos principais conceitos para a presente investigação e descrever como estão organizados e relacioná-los entre si.



**Figura 2.2.** Modelo Conceptual



Antes da contratação de um fornecedor, o cliente de estudos de mercado tem expectativas sobre o serviço que irá receber quando este for entregue (tendo por base as suas necessidades) e espera que o serviço que está a contratar responda às suas questões. Após a escolha do provedor que vai desenvolver o projeto iniciam-se uma série de interações decorrentes do relacionamento estabelecido. Verificámos que esta interação entre cliente e fornecedor pode impactar a qualidade na entrega do serviço. Isto a par de uma oferta de valor e das determinantes da qualidade do serviço demonstram-se como fatores que influenciam a qualidade da entrega. No final do processo, o serviço recebido (tendo em conta a qualidade da entrega) corresponderá ou não àquilo que eram as expectativas iniciais do cliente.

O *gap* 5 do modelo da qualidade do serviço (Figura 2.1.) é a base para comparar o serviço esperado e o recebido, pois pretende-se analisar da perspetiva do cliente se existe uma lacuna entre as expectativas e o serviço percebido. Para tal, vão ser utilizadas as determinantes da qualidade do serviço resultantes do estudo exploratório realizado por Parasuraman *et al.* (1985). Estas derivaram dos critérios utilizados pelos respondentes para avaliar a qualidade do serviço e que caíam em 10 categorias-chave (confiança, capacidade de resposta, competência, proximidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento do consumidor e tangibilidade).

O conceito “relacionamento” assume também uma elevada importância em todo o trabalho, devido ao impacto que os relacionamentos podem ter na qualidade da oferta de um serviço.

Surge assim uma questão de pesquisa global, que se divide em 4 questões, às quais a presente investigação pretende dar resposta:

**Questão 1:** Existe um *gap* entre o que é a expectativa do cliente de estudos de mercado, aquando a contratação de um serviço, e o serviço percebido?

**Questão 1.1:** Qual o impacto que os relacionamentos têm na entrega de qualidade?

**Questão 1.2:** Quais as características de uma oferta de valor?

**Questão 1.3:** Como é feita a avaliação da qualidade?

**Questão 1.4:** Qual o serviço que é considerado o ideal entre os clientes de estudos de mercado?

Neste sentido, na componente empírica deste trabalho foram colocadas questões que focam os relacionamentos entre cliente e fornecedor; os problemas e tarefas inerentes à qualidade numa oferta de valor; as componentes envolvidas na avaliação da qualidade e as características associadas ao serviço ideal.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

#### 3.1. Enquadramento Teórico da Estratégia de Recolha de Informação

Tendo em conta o que até agora foi exposto e o objeto teórico em estudo, considerou-se que a linha de análise pertinente para o desenrolar da investigação seria um estudo exploratório de cariz qualitativo (aplicação de técnicas metodológicas qualitativas). Os estudos exploratórios são utilizados quando ainda não existe conhecimento sobre as hipóteses para o problema em causa. Assim, procuram-se informações e *insights* que possam de algum modo, fornecer-nos mais informação sobre o problema em questão, já que não existe qualquer conhecimento *à priori* com o qual possamos formular hipóteses.

Deste modo, os métodos utilizados normalmente são pouco estruturados e geralmente qualitativos. Isto porque estamos à procura de caminhos, seguindo uma perspetiva de prospeção e conhecimento do terreno.

Nos próximos subcapítulos será exposta a explicação e breve enquadramento da estratégia metodológica adotada.

### **3.1.1. O Estudos Qualitativos**

Os métodos qualitativos são essencialmente descritivos e dedutivos, eles focam-se em evidência para permitir perceber o significado do problema (Gillham, 2000). O seu ponto forte é poder clarificar questões / dúvidas e encontrar possíveis explicações - essencialmente procura-se significado (Gillham, 2000).

A metodologia de pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser pouco estruturada. Assim, é possível estabelecer uma relação mais longa, flexível e profunda entre entrevistador e entrevistado, resultando em informação mais abrangente e rica.

De acordo com Bill Gillham (2000), os métodos qualitativos têm características importantes pois permitem:

1. Levar a cabo uma investigação onde outros métodos não são exequíveis nem eticamente justificáveis.
2. Investigar situações em que existe pouco conhecimento sobre o que se passa. Um tipo de pesquisa mais formal pode surgir posteriormente.
3. Explorar a complexidade do que está por detrás do âmbito de abordagens mais “controladas”.
4. Conhecer em profundidade um grupo ou organização para perceber o que realmente acontece a realidade informal que pode apenas ser percebido a partir do interior.
5. Ter uma perspetiva de dentro para fora: ter a perspetiva daqueles que estão envolvidos.

6. Realizar pesquisas para os “processos” que levam a resultados e não sobre o “significado” dos resultados em si.

As metodologias qualitativas são intensivas, possuindo amostras de menor dimensão e, como tal, não se pretendem estatisticamente representativas. Porém, permitem escutar intensivamente / em profundidade as opiniões e pensamentos dos entrevistados e obter variedade de opiniões diferenciada. É a “qualidade” em detrimento da quantidade.

A escolha de uma metodologia qualitativa é assim de todo adequada ao problema em questão, pois irá permitir recolher *insights* que possam fornecer informação aprofundada sobre a potencial existência de *gaps* entre a demanda do cliente e a entrega efetuada pelo fornecedor de estudos de mercado. Privilegiando assim a recolha de dados acerca daquilo que não é diretamente observável ou mensurável (e.g. pensamentos, opiniões, comportamentos...).

### 3.1.2. As Entrevistas Individuais Semiestruturadas

Para a recolha de informação fizeram-se entrevistas individuais semiestruturadas, *face to face* (cara a cara), o que aumenta a riqueza da comunicação, pois permitem que o tema da entrevista seja explorado em maior detalhe, tornando-as em fontes ricas em informação. A aparente simplicidade é enganosa. A “naturalidade” aparente de uma “simples” conversa entre duas pessoas assenta numa estrutura clara, cuidadosamente desenvolvida e treinada. A grande flexibilidade é o que torna estas entrevistas numa ferramenta de investigação tão produtiva (Gillham, 2000).

Utilizou-se um esquema de assuntos (guião) que permitiu ao entrevistador uma atitude flexível e apresentação menos rígida das questões. O entrevistador aqui “orienta” o discurso do entrevistado para o objetivo da investigação. São apresentados temas e feitas questões ao longo da entrevista relativas ao assunto em questão, mas, concomitantemente, é dada uma relativa liberdade ao entrevistado para responder e ordenar o seu pensamento / discurso, pois cada ideia vai desencadeando outra por associação, podendo isto vir a fornecer aspetos adicionais e relevantes para a investigação. Embora a entrevista tenha uma estrutura e obedeça a um objetivo de pesquisa específico, existe a possibilidade de respostas longas, já que as questões são normalmente abertas. Ao ser dada uma certa liberdade de expressão ao entrevistado, este “exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (Quivy *et al.* 1992, p. 192).

Para esta investigação foi construído um guião para apoiar as entrevistas (descrito na secção 3.3.), o qual serviu também de suporte à construção de uma grelha de conteúdos, para posterior análise dos resultados. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio para que se pudesse proceder à transcrição e consequente análise. Para tal, foi solicitada autorização aos entrevistados e explicado o motivo da gravação, garantindo o anonimato da entrevista e a confidencialidade no tratamento das respostas.

### **3.1.3. A análise de Conteúdo**

Após a recolha de informação e para se proceder à interpretação dos resultados, foi elaborada uma grelha de conteúdos em Excel, construída para introduzir a informação

extraída das transcrições realizadas. Nela foi criado um quadro específico com todas as dimensões constantes do guião de entrevista para inserir as respostas dadas pelos respondentes. Esta grelha teve como principal objetivo auxiliar a análise dos resultados através da comparação das respostas dadas a cada pergunta constante do guião – ou seja, facilitar a análise de conteúdo. Esta ferramenta com a ajuda de marcadores coloridos permitiu identificar e extrair os itens relevantes para cada ponto da análise.

A análise de conteúdo é a técnica documental mais utilizada na investigação empírica realizada pelas várias ciências sociais. É utilizada não só como técnica principal na recolha de informação para a investigação, mas também como auxiliar de outras técnicas - como é o caso da análise feita às perguntas abertas, muitas vezes utilizadas nos inquéritos por questionário, onde não se tem uma resposta padronizada e os indivíduos expressam livremente a sua opinião, sendo, posteriormente, necessário recorrer à análise de conteúdo para a estudar com um certo grau de profundidade, tal como acontece nas entrevistas. Enquanto técnica principal de pesquisa, a análise de conteúdo incide maioritariamente sobre fontes escritas, embora possa incidir sobre fontes não escritas, como é o caso de “objetos e vestígios não materiais; a iconografia; as fontes orais não registadas, como tradições orais, canções populares” (Albarello *et al.* 1997, p. 20); e de fontes como som e imagem registadas, e.g. fotografias, filmes, discos. Das fontes documentais sobre as quais se pode realizar análise de conteúdo estão os textos de imprensa escrita, obras literárias, declarações políticas, entrevistas não diretivas, correspondência, estatísticas, entre muitos outros. A análise de conteúdo procura nas fontes utilizadas elementos que possam estar diretamente

relacionados com o objeto de estudo, embora as fontes possam ter sido produzidas com objetivos muitas vezes diferentes dos da investigação, de forma independente e sem o intuito de virem a ser utilizados numa investigação empírica.

### **3.2. Identificação dos Informantes**

Sendo o âmago desta pesquisa a relação e gestão de expectativas entre o cliente e o fornecedor de estudos de mercado, verificou-se importante conhecer a opinião de quem lida diretamente com este tipo de fornecedor. Ou seja, escutar o comprador, a pessoa responsável pela escolha / decisão do fornecedor a selecionar para responder às necessidades de informação pela equipa de marketing das empresas, pois são estes quem tem o contacto direto com os fornecedores, a responsabilidade da comunicação, quem passa os briefings e utiliza em “primeira mão” a informação providenciada pelos fornecedores. Neste sentido, foi encetado contacto com responsáveis pela área de estudos de mercado em diferentes empresas.

Sendo característica intrínseca dos estudos qualitativos, não se pretendeu representatividade. Por outro lado, dadas as limitações inerentes à elaboração das dissertações de Mestrado, o número de casos a selecionar seria reduzido. Assim, definiu-se como objetivo entrevistar 3 a 5 compradores de estudos de mercado, pertencentes a diferentes empresas. O contacto foi privilegiado com empresas com as quais havia um relacionamento prévio através rede profissional. Talvez decorrente desse relacionamento, nenhum dos profissionais contactados recusou colaborar neste projeto, tendo a informação sido recolhida no decorrer de duas semanas.

Na eleição dos contactos a efetuar houve o cuidado em tentar abarcar empresas de diferentes sectores de atividade, de forma a permitir obter resultados que compreendessem diferentes tipos de necessidades no que diz respeito à compra de estudos de mercado. Houve ainda alguma preocupação em tentar selecionar / obter entrevistas junto de profissionais pertencentes a empresas de grande dimensão, pois, tendencialmente, são estas quem compra estudos de mercado em maior volume e, por conseguinte, quem tem vasta experiência na aquisição deste tipo de serviço e junto de diferentes fornecedores.

### 3.3. Desenho da Ferramenta de Recolha de Informação – Guião de Discussão

O guião de entrevista utilizado para esta investigação (em anexo – Guião de Entrevista) foi dividido em 6 blocos, conforme se pode ver no Quadro 3.1.

BLOCO	TEMA	OBJETIVO
1	Introdução	Enquadrar o projeto, apresentar os objetivos da entrevista, esclarecer a voluntariedade, anonimato do entrevistado e confidencialidade das respostas. Pedido de autorização para gravação da conversa
2	Introito (“aquecimento”)	Perguntas gerais para deixar o entrevistado sentir-se mais confortável e tentar fazê-lo esquecer o contexto, a formalidade e a gravação inerentes ao processo
3	Gestão de Relacionamentos	Perceber quais os critérios para selecionar os fornecedores, os tipos de relacionamentos existentes e a sua importância, bem como os níveis de envolvimento entre cliente e fornecedor – utilização das determinantes da qualidade
4	Avaliação da Qualidade do Serviço	Identificar a linha que separa a satisfação da insatisfação com um serviço
5	Criação e Entrega de Valor	Perceber o valor aportado pelos clientes aos fornecedores de estudos de mercado
6	Conclusão	Remate – identificar expectativas sobre o serviço prestado pelo fornecedor de estudos de mercado e definir o serviço ideal

**Quadro 3.1-** Esqueleto do Guião de Entrevista



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização dos Casos

No total foram realizadas 5 entrevistas individuais aprofundadas a responsáveis pelo Marketing *Intelligence*, Research e Departamento de Estudos de Mercado.

Estes responsáveis integram as equipas de Marketing de 5 empresas nos seguintes setores de atividade: Serviços de Revestimento, Bebidas, Grande Distribuição, Crédito Pessoal ao Consumo e Serviços de Consultoria.

São profissionais que já desempenham esta função<sup>1</sup> há pelo menos 6 anos e no máximo há 10. As suas responsabilidades passam por receber e propor estudos de mercado, dar briefings aos (potenciais) fornecedores, solicitar propostas, selecionar a empresa a contratar, acompanhar o estudo e até mesmo apresentar os resultados ao seu cliente interno. No fundo, trabalham ativamente para produzir conhecimento acerca do mercado e do cliente para ajudar na tomada de decisão.

### 4.2. A Gestão dos Relacionamentos

Quando perguntado em espontâneo sobre os aspetos a ter em conta para se selecionar um fornecedor, fatores como a credibilidade, as competências específicas de cada empresa e a confiança são os mais evidentes. No entanto, o preço também é um fator mencionado, embora seja encarado como um fator de desempate (para

---

<sup>1</sup> Foi considerado o total de anos de experiência na função independentemente desta ter sido desempenhada na empresa onde se encontra atualmente ou noutra.

selecionar a proposta / empresa vencedora). Ou seja, é decisivo para selecionar um fornecedor quando se está perante propostas semelhantes.

Quando a questão é feita em dirigido, sobressaem as mesmas características como sendo as 3 principais e muito importantes – foram os itens mais vezes selecionados como fatores decisivos para a escolha de um fornecedor de estudos de mercado.

A confiança é considerada o pilar de um relacionamento. Aliás, “não pode haver uma relação com um fornecedor que não seja de confiança” (Entrevistado 5), pois não se pode tomar decisões tão importantes (como as que são tomadas na área do Marketing) se não se tem segurança na informação que é recebida. Em relação à competência os entrevistados consideram que “sem competência não tenho um bom estudo” (Entrevistado 3). Ou seja, se o fornecedor não estiver apto para fazer o trabalho, a informação daí resultante não é fiável. A credibilidade também é um fator muito importante porque nesta área de negócio a honestidade, lealdade e clareza têm de estar bem patentes no relacionamento para não surgirem dúvidas de que se está a trabalhar com uma empresa competente e fiável.

Fora deste Top 3, mas entre os 5 itens mais votados estão a Apresentação de Resultados e a Segurança. A qualidade e funcionalidade na apresentação dos resultados e o rigor técnico também estiveram em destaque para os entrevistados, pois é de suma importância que os resultados apresentados respondam claramente aos objetivos lançados por esse mesmo estudo. Para além de responderem às questões dos clientes, devem também apontar direções, caminhos que a empresa deve seguir para satisfazer o consumidor e se diferenciar dos seus pares.

Todos os responsáveis afirmaram que pelo menos uma das empresas com que trabalham regularmente tem os 3 atributos que consideraram ser mais importantes para se poder iniciar um relacionamento.

Algo também transversal a todos os entrevistados é o facto trabalharem com mais de um fornecedor de estudos de mercado. Quatro respondentes afirmaram trabalhar com cerca de 4 fornecedores e um referiu ter relacionamentos com mais de 10. A preferência por trabalhar com mais de um fornecedor tem por base as competências próprias de cada um destes, pois nenhuma das empresas fornecedoras reúne todas as competências necessárias para responder às necessidades dos clientes. Por outro lado, o risco de trabalhar com uma única empresa também seria maior no caso de ter de trocar de fornecedor, pois teria de se iniciar um outro relacionamento desde início, com todos os problemas e tarefas inerentes ao início de qualquer relacionamento empresarial. Por fim, a competitividade daí resultante (várias empresas a tentar dar o seu melhor em termos de qualidade e de preço para conquistar o cliente) também é referido como fator importante para se trabalhar em simultâneo com mais de um fornecedor.

Quando questionado sobre o tipo de relacionamento que mantêm com os fornecedores, todos os clientes se referem às empresas com quem trabalham com maior frequência como parceiros. Tanto fornecedor como cliente conhecem as necessidades um do outro e tentam ir ao seu encontro. A flexibilidade do fornecedor em adaptar-se às necessidades do cliente (e.g. timings, preços) é importante para este o apelidar de parceiro. Verificou-se haver um relacionamento estreito e profundo entre ambas as partes, de confiança. De facto, todos referiram que os relacionamentos

são de longa duração – já duram há vários anos – e têm um alto envolvimento – para além da relação de confiança (há inclusivamente referência aos parceiros como uma extensão da equipa da empresa cliente), há tarefas realizadas em conjunto na tentativa de melhorar os processos, otimizar a oferta e gerar valor de longo prazo. Mas este alto envolvimento também pode penalizar o relacionamento. Um dos entrevistados refere que já aconteceu ter parar de trabalhar momentaneamente com um fornecedor, pois o entrosamento entre as duas empresas era tão grande que o fornecedor já se encontrava no mesmo patamar que o cliente e não conseguia trazer uma visão diferente para dentro da empresa.

#### **4.3. A Criação e Entrega de Valor**

Apesar do elevado grau de envolvimento entre fornecedores e clientes, todos os responsáveis entrevistados referem problemas ou tarefas associados à criação e entrega de valor. Todos referem o tempo dispensado com um fornecedor como uma tarefa inerente à entrega de valor. Apesar de esta tarefa não ser penosa para todas as empresas da mesma forma, todas elas afirmam “gastar” tempo para enquadrar a empresa na sua área de atividade, no problema que enfrentam e o que podem fazer para o resolver, para conhecer a própria empresa fornecedora mais profundamente. Um problema identificado pelo cliente de estudos de mercado foi por vezes haver a dificuldade da parte do fornecedor em identificar claramente o objetivo do estudo. Este problema desemboca no aumento do tempo do cliente que é dispensado para monitorizar o trabalho do fornecedor, no sentido de garantir qualidade do trabalho.

Para garantir a entrega de valor os clientes necessitam fazer alguns investimentos. Estes são investimentos financeiros (a melhor oferta de serviço não é necessariamente a mais barata) e investimentos em tempo (para formar, explicar, dar a conhecer). Apesar de sentirem dificuldade em medir o valor aportado pelos fornecedores de estudo de mercado, os clientes consideram haver algum retorno no investimento feito e até alguma reciprocidade, pois sentem haver um maior comprometimento da parte do fornecedor, resultante desses investimentos. A dificuldade sentida em avaliar os resultados da troca está relacionada com o valor que consideram que a informação tem – “O valor da informação é muito grande, é valiosa, mas não consigo medir” (Entrevistado 3); “É um valor que tem vindo a crescer, mas que não se consegue medir” (Entrevistado 4). No entanto, um dos entrevistados revela que uma forma de tentar medir o valor é fazer o *follow up* do serviço recebido: “É sempre complexo, mas o que nós fazemos é o acompanhamento das ações que resultam da informação obtida nos estudos. E indagar internamente para perceber até que ponto a área de estudos de mercado e a informação daí proveniente está a contribuir para outras áreas da empresa” (Entrevistado 1).

#### **4.4. A Avaliação da Qualidade**

Para avaliar a qualidade do serviço foi perguntado aos entrevistados que fatores mais contribuem para a elevada satisfação, mas também aqueles que contribuem para a insatisfação. À satisfação estão associados atributos como a inovação, a adequação da resposta ao problema enunciado, a capacidade de ajustamento do fornecedor às necessidades e dificuldades, a adequação da abordagem metodológica a utilizar no

projeto, a validade da informação obtida. Já para a insatisfação contribuem fatores como a inflexibilidade, o conhecimento pouco aprofundado do cliente, a apresentação descritiva dos resultados (resumir o que foi dito pelo consumidor ao invés de acrescentar valor / conhecimento) e não dar resposta aos problemas colocados pelo cliente. Falha na comunicação e um sentimento de que há informação que propositadamente não é revelada ao cliente (o que pode levantar suspeita sobre a validade e rigor de como o projeto está a ser conduzido) foram também referidos por dois entrevistados como fatores de insatisfação. Todos estes fatores foram também apontados como causas para trocar de fornecedor. No entanto, o tipo de relacionamento que se tem com cada fornecedor tem impacto no nível de tolerância destas falhas. Quanto maior for o envolvimento entre as partes, maior será a tolerância a falhas. Por outro lado, foi revelado que a inovação (seja na apresentação dos resultados, seja em termos de metodologias) é fator determinante para iniciar relacionamentos com novos fornecedores de estudos de mercado.

Quando se pediu para fazer uma avaliação da qualidade do serviço que é entregue pelos fornecedores habituais de estudos de mercado, todos os responsáveis entrevistados atribuíram pontuações positivas. Estas variaram entre “Bom”, “Muito Bom” e “Excelente”, sendo “Muito Bom” a classificação mais vezes atribuída. Os motivos para esta avaliação é a competência dos fornecedores em termos de abrangência da oferta e adequação da apresentação dos resultados, o seu interesse em perceber como o resultado do serviço prestado foi aplicado na prática, a prontidão de resposta, a atenção dada e o interesse demonstrado pelo cliente, a boa comunicação, o rigor técnico e a proatividade.

No entanto, foram também enunciados alguns pontos fracos e até sugestões de melhoria aos fornecedores. Assim, os clientes salientam alguma falta de proatividade da parte de algumas empresas fornecedoras em fazer sugestões, em tentar saber mais, em dar informação extra para além da que foi contratada e até na comunicação (e.g. não dar pontos de situação regulares ao cliente sobre como está a decorrer o trabalho). A falta de aposta nas novas tecnologias, de atenção prestada ao cliente e de apresentação de resultados que criem conhecimento foram também evidenciados como pontos fracos. Por outro lado, a falta de transparência ou falha em procedimentos básicos em alguns processos (e.g. recolha de informação) é por vezes posta em causa pelos clientes.

#### **4.5. O Serviço Ideal**

O serviço ideal descrito pelos entrevistados esteve em linha com os pontos fortes, fracos e recomendações enunciadas. Ou seja, estes pretendem que o fornecedor / parceiro esteja atento às suas necessidades e problemática de forma a poder corresponder na perfeição aos objetivos delineados e que isto esteja patente na apresentação dos resultados. Resultados que têm de ser acompanhados por recomendações e apontarem caminhos a seguir. Para tal, é de suma importância que o fornecedor conheça e compreenda a área de negócio do cliente. É ainda importante não esquecer a necessidade de haver uma comunicação proactiva, com o envio regular de relatórios progressivos dos trabalhos.

Em resumo, o que o cliente pretende é que o fornecedor o ajude a ser mais competitivo, a ter mais qualidade, a comunicar de forma mais clara e estar mais

próximo dos seus clientes. É agir como se fosse um membro da equipa do cliente, uma extensão do departamento de Marketing ou da própria empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Principais Conclusões

É um facto de que existe um hiato entre as expectativas e o serviço percebido pelo cliente de estudos de mercado. A questão que se coloca é perceber como é que estes podem ser colmatados / fechados pelos fornecedores.

Verificou-se que nem todos os fornecedores dos clientes entrevistados (com os quais estes trabalham com maior regularidade) detinham as 3 qualidades identificadas como as mais importantes num provedor – credibilidade, competência e confiança.

O tipo de relacionamento saliente da recolha de informação mostrou a existência de relacionamentos colaborativos, pois todos os entrevistados mencionaram considerar os seus fornecedores regulares como parceiros, por terem um relacionamento estreito e profundo, alcançando assim benefícios mútuos. Apurou-se também que o tipo de envolvimento é alto e de longo prazo, já que existe uma adaptação do fornecedor ao cliente com o objetivo de criar benefícios de longo prazo. Desta forma, verifica-se que as interações entre cliente e fornecedor vão no sentido de gerar a qualidade do serviço

A análise indica também que existem problemas e tarefas inerentes à criação e entrega de valor. O tempo dispensado para formar e enquadrar o fornecedor na área de negócio ou a dificuldade deste em identificar o objetivo do estudo são exemplos concretos desta questão. Neste sentido, o cliente sente necessidade de fazer



investimento financeiro (e.g. formação ao fornecedor) e em termos de tempo para colmatar estes problemas e tarefas, mas também sente retorno e reciprocidade desses investimentos, uma vez que consideram haver um maior comprometimento da parte do fornecedor. No entanto, os clientes consideram difícil a tarefa de aceder ao valor do relacionamento.

A inovação, a capacidade para dar resposta aos problemas e para se adaptar ao cliente, a validade da informação e oferecer a mais adequada abordagem metodológica são fatores que contribuem para a satisfação dos clientes entrevistados. Por sua vez, a inflexibilidade, a falta de conhecimento da área de negócio do cliente, a apresentação descritiva dos resultados (que não acrescente valor / conhecimento), a não resposta aos problemas colocados, falhas na comunicação e um sentimento de que há informação que propositadamente não é revelada ao cliente contribuem para a insatisfação deste. Estes fatores são apontados pelos entrevistados como causas para trocar de fornecedor. Embora tenha sido possível perceber que quanto maior for o envolvimento, maior é a tolerância a falhas. A avaliação feita pelos clientes aos seus principais fornecedores foi positiva (variou entre “Bom” e “Excelente”). No entanto, ainda houve lugar a apresentação de pontos de melhoria: proatividade, em conhecer melhor o cliente, antecipar-se aos seus pedidos e oferecer uma resposta mais global e enquadrada ao problema, e aposta em novas tecnologias e metodologias.

O serviço ideal de estudos de mercado engloba: profundo conhecimento do cliente e da sua problemática, apresentação de resultados enquadrados na área de atuação do cliente, com recomendações se caminhos a seguir. Sendo também importante manter

o cliente sempre e rigorosamente informado de todos os processos / fases do trabalho.

## **5.2. Limitações**

Neste trabalho de investigação foi principalmente detetada uma limitação que impactou a forma como o modelo concetual e a abordagem metodológica foram desenvolvidos:

- A escassez / inexistência de investigações sobre a qualidade do serviço no setor B2B que pudesse suportar a parte empírica deste projeto. Foi necessário utilizar / basear-se num modelo desenhado para o setor B2C para avaliar a qualidade dos serviços em B2B.

## **5.3. Pistas de Pesquisa**

Para conclusão deste projeto sugere-se a seguinte pista para o desenvolvimento de pesquisas futuras:

- Analisar também a perspetiva do fornecedor de estudos de mercado. Para se poder ter uma visão global / ampla sobre a qualidade dos serviços neste setor de atividade, será também relevante escutar o “outro lado” dos relacionamentos e fazer uma comparação com aquilo que foi revelado pelos responsáveis entrevistados neste estudo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, R. e Campenhoudt, L. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- American Marketing Association. Dictionary [S]. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S> [Acesso em 8/12/2012].
- Anderson, J., Narus, J. & Narayandas, D. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. (3<sup>rd</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Axelsson, B. & Hakansson, H. (1984). *Inkop for Konkurrenskraft*. Stockholm: Liber.
- Axelsson, B. & Wynstra, F. (2000), Interaction Patterns in Services Exchange – Some Thoughts on the Impact of Different Kinds of Services on Buyer- Supplier Interfaces and Interactions. *Proceedings, 16<sup>th</sup> IMP conference*. Bath, 7-9 Sep. 2000.
- Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*. Chichester: Wiley.
- Babakus, E. & Mangold, W. (1992). Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An empirical investigation. *Health Service Research*. Vol. 26 (6), pp. 767-786.
- Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. Vol. 56, pp. 55-68.
- Ford, D., Gadde, L-E., Hakansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*. (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: John Wiley.
- Funston, R. (1992). Great Expectations: Improving Customer Service. *CMA Magazine*. Vol. 66 (3), pp. 24-28.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

- Grönroos, C. (2004). Service Management: Understanding Productivity and Profitability Applying a Service Business Logic. *Proceedings of the Doctoral Seminar in Service Management and Marketing*, Helsinki, Finland.
- Hakansson, H. (2010). Duels or duets? Characterizing interaction between companies. *Proceedings, "26<sup>th</sup> IMP-conference."*, Budapest, 2-4 Sep. 2010.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64 (1), pp. 12-40.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Van der Valk, W. Wynstra, F. & Axelsson, B. (2005). *Buying Business Services: Analyzing the Service Buyer - Service Provider Interface*. Published Paper presented at "21<sup>st</sup> IMP conference." Rotterdam, 1-3 Sep. 2005.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.

## ANEXOS

### ANEXO A: GUIÃO

#### INTRODUÇÃO (5')

Apresentação do entrevistador + Exposição dos objetivos da entrevista = Perceber qual o *gap* entre o serviço esperado e o serviço prestado por fornecedores de soluções de estudos de mercado.

Enquadramento = A recolha de informação acontece em contexto da realização da dissertação de Mestrado no âmbito do Mestrado em Marketing do ISEG e a informação recolhida será utilizada exclusivamente para esse fim.

Princípio da voluntariedade e do anonimato = A participação do respondente além de voluntária é totalmente anónima e confidencial na medida em que as respostas nunca serão associadas diretamente a cada indivíduo mas sim analisadas no seu conjunto através de grelha de conteúdos construída para o efeito. O entrevistado poderá desistir ou interromper a sua participação em qualquer momento, sem que desse facto decorra qualquer penalidade ou repercussão.

Autorização da gravação = Pedir autorização para gravar a entrevista com objetivo único de servir de suporte à análise, garantindo que ninguém - para além do entrevistador e, eventualmente, o orientador terá acesso à gravação.

#### INTROITO (5')

1. Para começar, gostaria de lhe agradecer de novo pela sua amabilidade em dar-me algum do seu tempo para colaborar nesta investigação. Pedia-lhe agora que me falasse um pouco sobre a sua função aqui na [mencionar nome da empresa] e, eventualmente outra sua experiência anterior que considere relevante referir.

a. Qual a sua função? O que faz concretamente? Quais as suas responsabilidades?

2. Há quanto tempo trabalha nesta função?
3. É a pessoa responsável pela escolha dos fornecedores de estudos de mercado?

NOTA ENT: questão apenas de confirmação, o filtro foi feito no momento de recrutamento / convite para participação na investigação]

#### GESTÃO DE RELACIONAMENTOS (25')

4. Como é feita essa seleção? Que fatores tem em conta para selecionar um fornecedor?

NOTA ENT: permitir resposta espontânea e depois explorar resposta e itens abaixo através de cartões. Mostrar os cartões com cada um dos itens e respetiva explicação e pedir ao entrevistado para que leia cada um individualmente. Depois pedir que divida em 2 montes: o monte do Muito Importante e do Importante. Explicar que cada monte pode ter apenas 6 cartões como máximo. Depois de ter sido feita esta divisão pedir para eleger os 3 fatores mais importantes. Pedir ao entrevistado que vá explicando em voz alta cada uma das decisões à medida que as vai tomando.

- **Confiança:** consistência do desempenho e fiabilidade – significa que a empresa executa bem o serviço à primeira e honra os seus compromissos (e.g. desempenha o serviço no tempo acordado, fornece informação correta)
- **Capacidade de Resposta:** vontade e prontidão na prestação do serviço – resposta a emails / telefonemas num curto espaço de tempo, oferta rápida do serviço (e.g. agendar reuniões ou enviar propostas num curto espaço de tempo)
- **Competência:** Ter a aptidão e conhecimento necessários para prestar o serviço, incluindo detalhe técnico da proposta – conhecimento e aptidão do fornecedor / técnicos, apoio operacional, abrangência e capacidade da oferta (*full service* vs. apenas oferta quantitativa, qualitativa,...), dimensão da equipa de trabalho
- **Proximidade:** acessibilidade e facilidade do contacto – pessoa de contacto / gestor do projeto está facilmente acessível, localização conveniente das instalações da empresa, horário de contacto conveniente
- **Cortesia:** envolve educação, respeito, consideração e amabilidade no contacto pessoal (de todas as pessoas com quem entra em contacto)
- **Comunicação:** manter o cliente informado de forma clara e escutando-o (e.g. explicação da escolha de uma metodologia em detrimento de outra, os custos inerentes, assegurar ao cliente que o problema será resolvido)
- **Credibilidade:** Lealdade, honestidade, clareza (e.g. nome, conceito e imagem da empresa, reputação, características pessoais e profissionais da pessoa de contacto, perfil do técnico, natureza da empresa: local vs. internacional)
- **Segurança:** livre de risco ou dúvida – confidencialidade na troca de informação (entre cliente e fornecedor), capacidade financeira para levar a cabo, sem risco, as tarefas contratadas
- **Conhecimento do cliente:** fazer esforço para conhecer as necessidades do cliente – conhecer os seus requisitos específicos
- **Tangibilidade:** evidência física (e.g. instalações do fornecedor, aparência das pessoas, recursos tecnológicos da empresa)
- **Preço:** custo monetário do trabalho
- **Forma de apresentação dos resultados:** qualidade e funcionalidade / utilidade da apresentação dos resultados, rigor técnico

5. Pode por favor indicar-me o número de empresas de estudos de mercado, com as quais costuma trabalhar regularmente?

- a. Porquê só essa? Porquê \_\_ [referir o número mencionado pelo entrevistado] empresas?

- b. E alguma das empresas com que trabalha regularmente corresponde na totalidade ao seu nível de exigência, em relação a estes 3 fatores mais importantes que selecionou? As que não correspondem, onde falham?
- c. O que as distingue de outras alternativas? Em termos de capacidade de resposta, tipo de serviço, expectativas geradas face a cada uma, qualidade do serviço recebido de cada uma, limitações associadas, outras.
  - i. Para cada um deles? – Trata-se de um parceiro ou de um fornecedor?
  - ii. Resumindo: o que distingue um parceiro de um mero fornecedor?
- d. Como descreveria o tipo de relação que tem com cada uma delas? Pode mencionar um ponto de viragem na relação com alguma destas empresas (com esta empresa, caso trabalhe apenas com uma), se algum, quer seja positivo, quer seja negativo?

NOTA ENT: Caso trabalhe com mais de 3 empresas de uma forma regular – pedir para se reportar às 3 empresas com quem mais trabalha (em termos de volume de faturação. Explorar alto envolvimento / médio / baixo; curto / médio / longo prazo, alguns episódios marcantes de conflito e/ou melhoria nos relacionamentos nos últimos anos ....

- e. Qual é a importância da relação que tem com essa / com cada uma dessas empresas para o seu negócio?

NOTA ENT: perceber se há diferenças entre o grau de importância que a relação com cada empresa assume para o negócio e o tipo de relação + analisar cada empresa individualmente.

#### **AValiação da Qualidade do Serviço (10')**

Agora vamos falar um pouco sobre os seus padrões de qualidade no que diz respeito à entrega de um serviço / projeto em estudos de mercado.

- 6. Quais são os fatores que mais contribuem para uma elevada satisfação com a qualidade do serviço? Ou seja, onde se encontra a linha entre a satisfação ou insatisfação com os serviços que recebe por parte das empresas de estudos de mercado com que trabalha?
- 7. E quais as variáveis que mais contribuem para a insatisfação / o que mais o(a) deixa insatisfeito(a) na prestação deste tipo de serviço? Por favor, ilustre com exemplos concretos.
  - a. O que o/a poderia levar a procurar outro fornecedor, ou manter outro (s) fornecedores, em paralelo. De que depende? O tipo de relação que tem com cada

um dos seus fornecedores de estudos de mercado poderia causar impacto nessa decisão?

8. Como avalia a qualidade do serviço que lhe é prestado? Se for preciso sugerir avaliação numa escala de 1 a 7 (Péssimo, Muito Mau, Mau, Assim a assim, Bom, Muito Bom, Excelente). Porquê (aproveite para apontar os pontos fortes e fracos de cada um deles, porquê essa avaliação, porquê um 6, 5)? O que o fornecedor para chegar ao 7?

#### **CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR (10')**

9. Que problemas e tarefas estão envolvidos no desenvolvimento da elevada qualidade do serviço? Isto acontece atualmente com a(s) empresa(s) com que trabalha? Como / de que forma? Com quais? Que tipo de investimento sente que tem / teve de fazer para conseguir que lhe prestem os níveis de qualidade de serviço desejáveis? Investimentos na relação, Quais / O quê? Investimentos financeiros / Que montante? Para quê? Houve retorno? Em que medida, como se traduziu esse retorno?
- a. Sentiu que os esforços na relação em prol da qualidade de serviço ao padrão desejável foi recíproca? Como assim?
10. Consegue medir o valor que os seus fornecedores de estudos de mercado trazem ao seu negócio? Se sim, como?
11. Consegue estabelecer uma relação entre o preço e a qualidade do serviço? Em que sentido?

#### **CONCLUSÃO (5')**

12. O que é que espera de uma relação com um fornecedor de estudos de mercado? Como descreveria o serviço ideal em estudos de mercado?
13. E aquilo que espera dos seus fornecedores é aquilo que recebe?
- a. Se sim – Agradecer e terminar.
- b. Se não – O que está a falhar e como deveria ser (concretize com exemplos)? Ou seja, o que é que desejaria receber que atualmente não recebe? E o que está a receber que não esperaria receber?

#### **AGRADECER E TERMINAR!**